



**ЗАКЛАД ВИЩОЇ ОСВІТИ
«УНІВЕРСИТЕТ ТРАНСФОРМАЦІЇ МАЙБУТНЬОГО»**

КАФЕДРА БІЗНЕСУ, АДМІНІСТРУВАННЯ ТА ПРАВА

ЕТИКА ТА ДОБРОЧЕСНІСТЬ НА ПУБЛІЧНІЙ СЛУЖБІ

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ

до практичних занять та виконання індивідуальних завдань
для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти
спеціальності ***D4 «Публічне управління та адміністрування»***
всіх форм здобуття освіти

Обговорено та рекомендовано
на засіданні кафедри бізнесу,
адміністрування та права
Протокол №7 від 12.02.2026

Чернігів 2026

ЕТИКА ТА ДОБРОЧЕСНІСТЬ НА ПУБЛІЧНІЙ СЛУЖБІ. Методичні вказівки до практичних занять та виконання індивідуальних завдань здобувачів другого (до практичних занять та виконання індивідуальних завдань для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності D4 «Публічне управління та адміністрування» всіх форм здобуття освіти / Укл.: Ю.В. Гаврилечко. Чернігів: ЗВО «Університет трансформації майбутнього», 2026. 28 с.

Укладач

Гаврилечко Юрій Володимирович,
кандидат наук з державного управління,
доцент кафедри бізнесу, адміністрування та права

*Відповідальний
за випуск:*

Клименко Тетяна Вікторівна,
кандидат економічних наук, доцент,
зав. кафедри бізнесу, адміністрування та права

Рецензент:

Шестаковська Тетяна Леонідівна,
доктор наук з державного управління, професор,
професор кафедри бізнесу, адміністрування та права

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
Методичні рекомендації до виконання завдань.....	5
Змістовий модуль 1. Етика публічної служби: концептуальні засади.....	9
Тема 1.1. Теоретичні засади етичної складової публічної служби	9
Тема 1.2. Етичні основи формування публічної політики	11
Тема 1.3. Нормативна складова етики публічного службовця.....	13
Тема 1.4. Етична інфраструктура публічної служби	15
Тема 1.5. Моральні принципи публічної служби.....	16
Змістовий модуль 2. Етика та доброчесність в публічній сфері	18
Тема 2.1. Ціннісно-нормативна модель особистості публічного службовця	18
Тема 2.2. Організаційна культура публічних службовців	20
Тема 2.3. Формування етично-моральних основ публічної служби: зарубіжний та вітчизняний досвід.....	22
Тема 2.4. Доброчесність на публічній службі	23
Тема 2.5. Етичні виміри ефективності публічної служби.....	25
РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА	27

ВСТУП

Методичні вказівки розроблено відповідно до робочої програми навчальної дисципліни «Етика та доброчесність на публічній службі» і спрямовано на формування у здобувачів вищої освіти системних знань про сутність, принципи та механізми забезпечення етики і доброчесності у публічній службі, а також про інституційні та соціальні передумови формування ефективної антикорупційної політики держави.

Особлива увага приділяється формуванню здатності аналізувати етичні аспекти діяльності органів публічної влади, виявляти корупційні ризики, критично оцінювати управлінські рішення з позицій законності, справедливості та суспільного інтересу. Вивчення дисципліни сприяє усвідомленню ролі доброчесності як ключової умови ефективності публічного управління, підвищення довіри громадян до держави та забезпечення належного врядування.

Засвоєння навчального матеріалу забезпечує розвиток аналітичного мислення, здатності до прийняття етично обґрунтованих управлінських рішень, уміння застосовувати теоретичні положення до аналізу практичних ситуацій, а також формування професійної відповідальності, ціннісних орієнтацій і стійкої мотивації до доброчесної поведінки у сфері публічної служби.

Запропоновані методичні вказівки покликані забезпечити єдність теоретичної та практичної підготовки здобувачів вищої освіти шляхом систематизації навчального матеріалу, уніфікації структури навчальних тем та впровадження єдиного підходу до організації практичних занять.

Методичні матеріали містять опис тем, питання для обговорення, групові та індивідуальні завдання, ситуаційні кейси, а також зразок виконання практичного завдання з методологічними поясненнями і правильними відповідями, що сприяє глибшому засвоєнню навчального змісту та формуванню практичних компетентностей у сфері забезпечення доброчесності.

Використання методичних вказівок забезпечує послідовність і прозорість навчального процесу, створює умови для активної участі здобувачів у практичній діяльності, сприяє об'єктивному оцінюванню результатів навчання та формуванню стійких знань і навичок, необхідних для професійної діяльності в органах публічної влади та утвердження принципів доброчесності у державному управлінні.

Методичні рекомендації до виконання завдань

Практичні заняття з дисципліни проводяться у формі обговорень, аналізу проблемних ситуацій, виконання індивідуальних і групових завдань.

- завдання виконуються відповідно до тем лекційного курсу та мають чітку структуру;
- завдання виконуються індивідуально або в малих групах (за вказівкою викладача);
- відповіді мають бути аргументованими, із використанням норм чинного законодавства України та матеріалів лекцій;
- термінологічні завдання виконуються з опорою на глосарій дисципліни;
- письмові роботи оформлюються відповідно до академічних вимог закладу вищої освіти.

Зразок виконання практичного заняття з методичними коментарями

Тема (приклад): Моральні принципи публічної служби

Питання для обговорення (зразок)

1. Яку роль відіграє «мотивація до публічної служби» (PSM) у реальній практиці державного управління в Україні?
2. Чи відчують сучасні українські службовці «смысл» своєї роботи? Що може посилити або підірвати цю мотивацію?
3. Як ви розумієте «службовий ethos» – особливу ціннісну установку публічного службовця? Чи відрізняється вона від загальнолюдських моральних принципів і в чому?
4. Яким є взаємозв'язок між морально-психологічним кліматом організації і якістю публічних послуг для громадян?
5. Що таке «психологічна безпека» і чому вона є важливою для моральної поведінки у публічній службі?
6. Концепція «слуга-лідера» (servant leadership) описує ідеальний тип керівника в публічному секторі. Наскільки ця модель є реалістичною в українському контексті? Які умови потрібні для її реалізації?

Методологічне пояснення. Під час обговорення не існує «єдино правильної» відповіді. Оцінюється вміння аргументувати позицію та використовувати теоретичні поняття.

Групове завдання (зразок)

Умова завдання: Проаналізувати систему моральних принципів публічної служби та:

- визначити ключові цінності;
- виявити конфлікти між ними;
- запропонувати механізми узгодження;
- оцінити роль організаційного клімату.

Зразок виконання (результат групи):

1. Визначення ключових цінностей. Група визначила такі базові цінності:

- служіння суспільству
- справедливість
- підзвітність
- ефективність
- повага до гідності

2. Виявлення конфліктів. Встановлено такі типові конфлікти:

- ефективність vs справедливість
- законність vs моральна легітимність
- підзвітність vs оперативність

3. Механізми узгодження. Запропоновано:

- використання етичного аналізу рішень
- колегіальне прийняття складних рішень
- розробку внутрішніх рекомендацій
- підвищення ролі керівника як носія цінностей

4. Роль організаційного клімату. Визначено, що:

- позитивний клімат сприяє доброчесності
- страх і тиск → провокують порушення
- довіра → підвищує відповідальність

Форма представлення (як має виглядати)

- ✓ коротка аналітична записка (1–2 сторінки)
- ✓ або презентація (5–7 слайдів)

Критерії оцінювання групового завдання

1. **Повнота аналізу** – 0-2 бали
2. **Логіка та обґрунтованість** – 0-2 бали
3. **Практична цінність пропозицій** – 0-2 бали
4. **Якість презентації** – 0-2 бали
5. **Командна робота** – 0-2 бали

☞ **Максимум: 10 балів**

Методичний коментар.

Групове завдання перевіряє:

- здатність **мислити системно**
- вміння **узгоджувати цінності**
- навички **спільної роботи**

Типові помилки:

- опис без аналізу
- відсутність конфліктів
- формальні висновки

Індивідуальні завдання (зразок з правильними відповідями)

Завдання 1. Термінологічне. Розкрийте зміст понять: публічна служба, служіння, моральна легітимність, мотивація до публічної служби (PSM), психологічна безпека.

Зразок відповіді

Публічна служба – це професійна діяльність осіб, які здійснюють функції держави або місцевого самоврядування, спрямована на реалізацію публічного інтересу, забезпечення прав і свобод людини та виконання управлінських рішень.

Служіння – це ціннісна установка, яка передбачає добровільну орієнтацію діяльності на благо суспільства, пріоритет суспільного інтересу над приватним та усвідомлену відповідальність за результати своєї роботи.

Моральна легітимність – це відповідність дій публічної влади принципам справедливості, доброчесності та суспільного блага, незалежно від формальної законності таких дій.

Мотивація до публічної служби (PSM) – це внутрішня мотивація особи працювати на благо суспільства, яка включає прихильність до суспільного інтересу, громадянський обов'язок, співчуття та готовність до самопожертви.

Психологічна безпека – це стан організаційного середовища, у якому працівники можуть відкрито висловлювати думки, вказувати на проблеми та повідомляти про порушення без страху негативних наслідків.

Методичний коментар

При виконанні термінологічних завдань студент повинен:

- давати **чітке, структуроване визначення**;
- відображати **сутність поняття, а не лише формулювання**;
- уникати побутових пояснень;
- за можливості – показувати **зв'язок між поняттями**.

Типова помилка – опис через приклади без визначення.

Завдання 2. Аналітичне. Проаналізуйте, чому формальне дотримання законодавства не завжди забезпечує морально легітимні управлінські рішення.

Зразок відповіді

Формальне дотримання законодавства забезпечує правову правильність дій, однак не гарантує їх відповідності принципам справедливості та суспільного блага. Це пов'язано з тим, що закон встановлює загальні правила, які не можуть врахувати всі конкретні життєві ситуації.

Моральна легітимність передбачає, що рішення є не лише законним, але й справедливим, обґрунтованим та таким, що враховує інтереси людини. У випадках, коли службовець діє формально, ігноруючи контекст або наслідки для громадянина, виникає розрив між «буквою» і «духом» закону.

Таким чином, ефективна публічна служба потребує поєднання правової відповідності та етичного аналізу, що дозволяє приймати рішення, які є одночасно законними і справедливими.

Методичний коментар

Аналітична відповідь повинна:

- містити **логічну структуру** (*причина → пояснення → висновок*);
- використовувати **категорії теми** (*законність, справедливість, легітимність*);
- **демонструвати розуміння, а не переказ лекції**.

Типова помилка – загальні міркування без прив'язки до теми.

Завдання 3. Ситуаційне. Ситуація: Публічний службовець формально виконав усі вимоги процедури, але його рішення призвело до очевидно несправедливого результату для громадянина.

Варіанти відповіді:

- а) службовець діяв правильно, адже дотримався закону;
- б) ситуація свідчить про відсутність моральної легітимності рішення;
- в) відповідальність лежить виключно на законодавстві;
- г) такі ситуації є нормальними для публічного управління.

Правильна відповідь:

☞ **б) ситуація свідчить про відсутність моральної легітимності рішення**

Обґрунтування:

Хоча службовець формально дотримався вимог законодавства, результат рішення суперечить принципу справедливості та не враховує інтереси громадянина. Це означає, що рішення не відповідає критеріям моральної легітимності.

Публічний службовець повинен не лише виконувати процедури, але й оцінювати наслідки своїх рішень з точки зору суспільного інтересу і прав людини.

Методичний коментар

При виконанні ситуаційних завдань студент повинен:

- визначити **ключовий принцип** (*у цьому випадку – моральна легітимність*);
- **співвіднести ситуацію з теоретичними положеннями**;
- **обґрунтувати відповідь, а не лише обрати варіант**.

Типова помилка – вибір відповіді без пояснення.

Змістовий модуль 1. Етика публічної служби: концептуальні засади

Тема 1.1. Теоретичні засади етичної складової публічної служби

Зміст теми: Публічна служба як особливий вид професійної діяльності неможлива без чітко визначених етичних орієнтирів, оскільки службовець реалізує владу не від власного імені, а від імені держави і суспільства. Саме тому етична складова публічної служби не є допоміжним елементом чи абстрактною теоретичною надбудовою, а становить одну з базових умов легітимності, результативності та суспільної довіри до системи публічного управління.

Для наукового аналізу теми принципово важливо розмежовувати поняття моралі та етики. Мораль є системою суспільно визнаних норм, оцінок і уявлень про належне, що регулює поведінку людей через внутрішнє переконання та суспільний осуд. Етика, натомість, є наукою про мораль, а в прикладному вимірі – системою професійно встановлених норм, які визначають бажану модель поведінки у певній сфері діяльності. У контексті публічної служби ця відмінність має практичне значення: мораль публічного службовця характеризує його внутрішні ціннісні орієнтації, тоді як етика публічної служби є інституційно закріпленою системою обов'язкових вимог до його поведінки.

У межах теми особлива увага приділяється ключовим категоріям дослідження: цінностям, доброчесності, обов'язку, відповідальності, підзвітності, конфлікту інтересів. Саме доброчесність визначається центральним поняттям сучасної етики публічної служби, оскільки означає не лише відсутність корупції, а й внутрішню цілісність, відповідність між задекларованими принципами та реальною поведінкою.

Тема також охоплює основні наукові підходи до аналізу етики публічної служби: нормативний, консеквенціалістський, підхід чеснот, дискурсивний та підхід публічного *ethos*.

Питання для обговорення

1. У чому полягає принципова відмінність між мораллю та етикою і чому вона є важливою для аналізу публічної служби?

Чи існує протиріччя між принципами законності та суспільного інтересу в діяльності публічного службовця? Наведіть приклади ситуацій, у яких ці принципи можуть суперечити один одному.

Яка з теоретичних традицій – нормативна, консеквенціалістська чи підхід чеснот – є найбільш практично значущою для підготовки публічних службовців? Обґрунтуйте відповідь.

1. Яким має бути оптимальне поєднання підходів “відповідності” (compliance) і “цінностей” (values) у системі управління етикою публічної служби?

2. Як концепція мотивації до публічної служби (Public Service Motivation) може бути врахована у практиці добору, розвитку та оцінювання персоналу органів влади?

Групове завдання. Студенти об'єднуються у групи по 4–6 осіб. Кожна група готує порівняльний аналіз трьох підходів до етики публічної служби: нормативного, консеквенціалістського та підходу чеснот.

Необхідно:

- коротко визначити зміст кожного підходу;
- показати його сильні сторони для публічної служби;
- вказати практичні обмеження;
- визначити, який підхід є найбільш придатним для сучасної української публічної служби і чому.

Форма представлення результатів: аналітична таблиця та коротка усна презентація групи.

Методичні вказівки до виконання: Під час виконання завдання слід спиратися на лекційний матеріал, чітко розмежовувати теоретичні традиції та не зводити аналіз до простого переліку ознак. Важливо показати, яким чином той чи інший підхід працює не лише у теорії, а й у практиці державного управління. Оцінюється логічність структури, аргументованість висновків, рівень участі всіх членів групи та якість представлення результату.

Індивідуальні завдання

Завдання 1. Термінологічне. Розкрийте зміст понять: мораль, етика, добродієвість, підзвітність, конфлікт інтересів.

Методичні рекомендації.

У відповідях необхідно не лише подати визначення, а й показати відмінності між поняттями та їх значення для публічної служби. Особливу увагу слід звернути на різницю між моральним і нормативно-етичним виміром регулювання поведінки службовця.

Завдання 2. Аналітичне. Проаналізуйте, чому добродієвість розглядається як центральна категорія сучасної етики публічної служби. Поясніть, чому добродієвість не зводиться лише до відсутності корупції.

Методичні рекомендації.

У відповіді слід показати, що добродієвість охоплює цілісність поведінки, відповідність між декларованими цінностями і реальними діями, готовність діяти в суспільному інтересі навіть за відсутності зовнішнього контролю. Бажано звернутися до змісту категорії integrity, поданого в лекції.

Завдання 3. Ситуаційне. Ситуація: Публічний службовець виконує всі формальні вимоги законодавства, однак у своїх щоденних рішеннях послідовно віддає перевагу “зручним” для керівництва варіантам, ігноруючи суспільний інтерес та інтереси громадян. Формально порушень не виявлено, однак у колективі та серед громадян поширюється переконання, що така поведінка є неправильною.

Варіанти відповіді:

- а) якщо службовець діє в межах закону, етична проблема відсутня;
- б) ситуація свідчить про розрив між законністю та добродієвістю, а отже має виразний етичний характер;
- в) оцінювати таку поведінку можуть лише правоохоронні органи;
- г) проблема стосується лише внутрішньої організаційної дисципліни.

Завдання.

Оберіть правильний варіант відповіді та обґрунтуйте його.

Методичні рекомендації.

У відповіді слід показати, що етика публічної служби не вичерпується лише формальною законністю, а включає орієнтацію на суспільний інтерес, підзвітність, справедливість і ціннісну узгодженість поведінки.

Тема 1.2. Етичні основи формування публічної політики

Зміст теми: Формування публічної політики традиційно подається як процес розробки, прийняття та реалізації рішень, спрямованих на розв'язання суспільно значущих проблем. Проте лекційний матеріал переконливо показує, що публічна політика майже ніколи не є нейтральною технічною діяльністю: за кожним рішенням щодо розподілу ресурсів, визначення пріоритетів, встановлення правил чи обмежень стоять певні ціннісні вибори та моральні орієнтири. Саме тому аналіз етичних основ формування публічної політики є невід'ємною складовою сучасної науки публічного управління.

Перший блок теми присвячений значенню цінностей у формуванні публічної політики. Політичні рішення завжди пов'язані з питаннями: чий інтерес будуть враховані, які права потребують пріоритетного захисту, хто нестиме основний тягар рішень, а хто отримуватиме переваги.

Другий аспект теми стосується етичних основ упровадження публічної політики. Особлива увага приділяється стадії реалізації, оскільки саме тут політика набуває реального змісту через конкретні рішення публічних службовців.

Третій блок теми пов'язаний з антикорупційною спрямованістю професійно-етичних настанов та проблемою конфлікту інтересів на публічній службі.

Підсумком теми є усвідомлення того, що етичні основи формування та реалізації публічної політики не є зовнішнім “додатком” до управлінських рішень. Навпаки, вони визначають якість цих рішень, їхню справедливість, легітимність та соціальну прийнятність. Для публічного службовця це означає обов'язок не лише дотримуватися формальних процедур, а й постійно відповідати на запитання: чиїм інтересам служить конкретна дія, які її моральні наслідки і якою мірою вона узгоджується з принципами належного врядування.

Питання для обговорення

1. У чому полягає ціннісна природа публічної політики? Чи може публічна політика бути технічно нейтральною? Наведіть приклади, де ціннісне навантаження є особливо очевидним.

2. Яким чином концепція “street-level bureaucracy” М. Ліпські пояснює розрив між задекларованою і реальною публічною політикою? Які управлінські механізми здатні цей розрив зменшити?

3. Як слід тлумачити формулу Клітгарда “корупція = монополія + дискреція – підзвітність”? Які управлінські висновки з неї впливають для сучасної публічної служби?

4. Як розмежовувати реальний і потенційний конфлікт інтересів у діяльності публічного службовця? Чи кожна така ситуація є підставою для відсторонення від рішення?

5. Чи є формування антикорупційної культури реалістичною короткостроковою метою для України? Які чинники є найбільш значущими для її розвитку: законодавство, контроль, освіта, приклад лідерів чи громадський тиск?

Групове завдання. Студенти об'єднуються у групи по 4–6 осіб. Кожна група отримує одне умовне рішення у сфері публічної політики – наприклад, розподіл бюджетних коштів, визначення категорій отримувачів пільг або зміну адміністративної процедури – і проводить його етичний аналіз.

Необхідно:

- визначити, які цінності лежать в основі рішення;
- встановити, хто отримує вигоди, а хто несе ризики або втрати;
- виявити можливі конфлікти інтересів та корупційні ризики;
- запропонувати етично більш збалансований варіант рішення.

Форма представлення результатів: коротка аналітична записка та усна презентація.

Методичні вказівки до виконання: У процесі роботи слід не зводити аналіз лише до формальної правомірності рішення. Основна мета – виявити моральні та ціннісні наслідки управлінського вибору, показати, як етичний підхід змінює бачення “ефективної” політики, та обґрунтувати, чому запропонована альтернатива є більш справедливою, підзвітною і такою, що відповідає принципам належного врядування.

Індивідуальні завдання

Завдання 1. Термінологічне. Розкрийте зміст понять: публічна політика, суспільний інтерес, конфлікт інтересів, підзвітність, антикорупційна культура.

Методичні рекомендації.

У відповідях слід показати зв'язок між категоріями та пояснити, як вони функціонують у системі публічного управління. Бажано розмежовувати правовий та етичний виміри кожного поняття.

Завдання 2. Аналітичне. Проаналізуйте, чому публічна політика не може бути нейтральною з ціннісного погляду. Обґрунтуйте, як цінності впливають на вибір цілей, інструментів і критеріїв оцінювання публічної політики.

Методичні рекомендації.

У відповіді доцільно розкрити, що публічна політика завжди передбачає пріоритетизацію інтересів, розподіл ресурсів і визначення того, що вважається справедливим, ефективним або суспільно бажаним. Бажано навести приклади з української практики.

Завдання 3. Ситуаційне. Ситуація: Керівник структурного підрозділу органу влади бере участь у підготовці рішення про державне фінансування програми, виконавцем якої є організація, де працює його близький родич. Формально керівник не отримує безпосередньої матеріальної вигоди від цього рішення, але активно просуває саме цей варіант серед інших.

Варіанти відповіді:

а) конфлікту інтересів немає, оскільки матеріальна вигода особисто керівнику не надходить;

б) наявний щонайменше потенційний конфлікт інтересів, який потребує повідомлення та врегулювання;

в) це лише питання внутрішньої етики органу, а не предмет правового чи етичного реагування;

г) ситуація є допустимою за умови, що рішення підтримають інші члени колегіального органу.

Завдання.

Оберіть правильний варіант відповіді та обґрунтуйте його.

Методичні рекомендації.

Під час розв'язання слід виходити з того, що конфлікт інтересів може бути не лише реальним, а й потенційним або таким, що створює обґрунтовані сумніви у неупередженості службовця. Важливо розкрити не лише юридичний, а й етичний бік ситуації.

Тема 1.3. Нормативна складова етики публічного службовця

Зміст теми: Нормативна складова етики публічного службовця є ключовим елементом функціонування публічної служби, оскільки саме через неї відбувається формалізація вимог до поведінки осіб, які здійснюють владні повноваження. Вона має багаторівневу структуру і включає міжнародні стандарти, конституційні принципи, законодавство, підзаконні акти, кодекси поведінки та організаційні правила.

Особливе значення мають кодекси поведінки, які конкретизують цінності публічної служби у вигляді практичних стандартів, що регулюють конфлікти інтересів, використання службової інформації, взаємодію з громадянами та інші аспекти діяльності. Водночас їх ефективність залежить від інтеграції в організаційну культуру.

Важливу роль відіграють міжнародні стандарти (ООН, ОЕСР, GRECO, ЄС), які формують загальні орієнтири доброчесності та підзвітності. Окрему увагу приділено регулюванню ситуацій підвищеного ризику, зокрема отриманню подарунків і гостинності.

Етична поведінка розглядається як складова належного врядування, що базується на принципах прозорості, підзвітності, ефективності та верховенства права. При цьому організаційна культура і лідерство визначають реальне дотримання етичних норм, доповнюючи формальні правила.

Питання для обговорення

1. Яка різниця між «кодексом цінностей» і «кодексом поведінки»? Яку роль кожен із них відіграє у формуванні доброчесної поведінки публічних службовців?

2. Як принципи «належного врядування» (прозорість, підзвітність, участь, верховенство права) співвідносяться з конкретними поведінковими вимогами до публічного службовця?

3. Чому «тон зверху» є настільки важливим для формування організаційної культури доброчесності?

4. Як реформи публічного управління (децентралізація, цифровізація, відкрите урядування) змінюють вимоги до етичних компетентностей публічних службовців?

5. Як можна формувати «моральну сміливість» у публічних службовців?

Групове завдання. Студенти об'єднуються у групи по 4–6 осіб. Кожна група аналізує діючий нормативний документ (Закон України «Про запобігання корупції», Загальні правила етичної поведінки, кодекс етики конкретного органу влади) та повинна:

- визначити ключові етичні стандарти, що в ньому закріплені;
- проаналізувати, наскільки ці стандарти є конкретними та практично застосовними;
- виявити можливі прогалини або суперечності;
- запропонувати рекомендації щодо вдосконалення документа.

Форма представлення результатів: аналітична доповідь + презентація.

Методичні рекомендації. При виконанні завдання слід звертати увагу не лише на зміст норм, але й на механізми їх реалізації та контролю.

Індивідуальні завдання

Завдання 1. Термінологічне. Розкрийте зміст понять: нормативне регулювання, кодекс поведінки, доброчесність, належне врядування, організаційна культура.

Завдання 2. Аналітичне. Проаналізуйте, чому навіть наявність детального нормативного регулювання не гарантує доброчесної поведінки публічних службовців.

Завдання 3. Ситуаційне. Ситуація: Публічному службовцю після завершення офіційного заходу представник приватної компанії пропонує дорогий подарунок «на знак вдячності за співпрацю».

Варіанти відповіді:

- а) прийняти подарунок, якщо він не впливає на рішення;
- б) відмовитися від подарунка, пояснивши вимоги законодавства;
- в) прийняти подарунок і не декларувати його;
- г) передати подарунок колегам.

Завдання.

Оберіть правильну відповідь та обґрунтуйте її відповідно до норм законодавства та етичних стандартів.

Тема 1.4. Етична інфраструктура публічної служби

Зміст теми. Етична інфраструктура публічної служби – це сукупність взаємопов'язаних правових, інституційних, організаційних і культурних елементів, що формують умови для доброчесної поведінки публічних службовців і запобігають корупційним практикам. Вона включає законодавство, кодекси поведінки, механізми контролю і нагляду, системи підзвітності, професійну соціалізацію та вплив громадянського суспільства.

Концепція базується на системному підході: ефективність залежить від взаємодії елементів, а не окремих інструментів. У межах підходу ОЕСД виділяють контрольний, настановчий і ціннісний компоненти, які мають функціонувати збалансовано. Порушення цього балансу призводить до «паперової відповідності» або, навпаки, до нестачі чітких правил.

Етична інфраструктура виконує структуруючу, стримуючу, підтримуючу та легітимізуючу функції. Її ефективність залежить від синергії елементів і відсутності «вузьких місць». В Україні важливу роль відіграють антикорупційне законодавство, НАЗК, НАБУ, САП, система декларування та ProZorro, а також громадянське суспільство і міжнародний моніторинг.

Суттєвими ризиками є формалізація без реального виконання, надмірне регулювання та ізольованість реформ. Водночас ключовими факторами ефективності залишаються організаційна культура, професійна соціалізація та зовнішній контроль з боку суспільства і медіа.

Питання для обговорення

1. Що таке «синергія» між елементами «етичної інфраструктури»? Наведіть конкретний приклад того, як взаємодія кількох елементів є ефективнішою, ніж кожен з них окремо.

2. У чому полягає різниця між «режимом відповідності» і «режимом цінностей»? Який підхід є більш релевантним для поточної ситуації в Україні? Чи змінилася Ваша відповідь порівняно з ситуацією 10 років тому?

3. Які елементи «етичної інфраструктури» в Україні є найбільш розвиненими, а які – найбільш проблемними? Що є головними «вузькими місцями» системи?

4. Яку роль відіграють вільні медіа у системі доброчесності публічної служби? Чи є медіа-середовище в Україні достатньо незалежним для ефективного виконання функції «четвертої влади»?

5. Як суспільна культура щодо корупції і доброчесності пов'язана з ефективністю антикорупційних реформ? Що може прискорити позитивну зміну суспільних норм у цій сфері?

Групове завдання. Студенти об'єднуються у групи по 4–6 осіб. Кожна група аналізує систему етичної інфраструктури в Україні та повинна:

- визначити основні елементи (законодавство, інституції, механізми контролю, соціалізація, громадянське суспільство);
- оцінити їх взаємодію;
- виявити «вузькі місця» системи;

– запропонувати комплексні заходи підвищення ефективності.

Форма представлення результатів: аналітична доповідь + презентація.

Методичні рекомендації. Звертати увагу на системний характер інфраструктури та взаємозалежність її елементів.

Індивідуальні завдання

Завдання 1. Термінологічне. Розкрийте зміст понять: етична інфраструктура, режим доброчесності, підзвітність, соціалізація, громадянське суспільство.

Завдання 2. Аналітичне. Проаналізуйте, чому ізольовані антикорупційні реформи не дають очікуваного результату.

Завдання 3. Ситуаційне. Ситуація: В органі влади запроваджено систему електронного декларування, але перевірка декларацій фактично не здійснюється.

Варіанти відповіді:

- а) система працює ефективно;
- б) це приклад «паперової відповідності»;
- в) проблема не є суттєвою;
- г) достатньо лише формального подання декларацій.

Завдання.

Оберіть правильну відповідь та обґрунтуйте її.

Тема 1.5. Моральні принципи публічної служби

Зміст теми: Моральні принципи публічної служби визначають її глибинний смисл і відрізняють її від звичайної професійної діяльності. Питання «навіщо існує публічна служба» має не лише правовий чи організаційний, але й моральний вимір: саме він формує ціннісну ідентичність службовця та обґрунтовує підвищені вимоги до його поведінки.

Сучасне розуміння місії публічного управління еволюціонувало від моделі «виконання рішень» до концепції «служіння суспільству». Публічний службовець розглядається як морально відповідальний агент, який несе персональну відповідальність за справедливість і якість управлінських рішень. Центральним є орієнтир на суспільний інтерес, захист гідності людини та сприяння розвитку громади.

Цінності публічного управління мають багатовимірний характер і включають демократичні (підзвітність, верховенство права, прозорість), цінності суспільного інтересу (справедливість, стійкість), ефективнісні (результативність, адаптивність) та цінності гідності (повага до прав людини, рівність). Важливою є здатність службовця знаходити баланс між цими цінностями в умовах їх потенційної суперечності.

Моральна легітимність публічної влади визначається не лише дотриманням процедур, а й відповідністю дій влади принципам справедливості. Публічний службовець має бути готовим обґрунтовувати свої рішення з позиції суспільного інтересу, а не лише формальної законності.

Особливе значення має мотивація до публічної служби (PSM), яка базується на внутрішньому прагненні служити суспільству, почутті громадянського обов'язку, співчутті та готовності до самопожертви. Саме ця мотивація є основою добросовісної поведінки.

Морально-психологічний клімат організації визначає реальне функціонування принципів. Він формується під впливом лідерства, реакції на порушення, міжособистісних відносин і рівня психологічної безпеки. Важливими є як горизонтальні взаємини між колегами, так і вертикальні – між керівником і підлеглим.

У відносинах із громадянами ключовим принципом є повага до гідності кожної особи. Публічна служба повинна орієнтуватися не лише на надання послуг, а на забезпечення прав людини та врахування індивідуальних потреб.

Питання для обговорення

1. Яку роль відіграє «мотивація до публічної служби» (PSM) у реальній практиці державного управління в Україні? Чи відчують сучасні українські службовці «смысл» своєї роботи? Що може посилити або підірвати цю мотивацію?

2. Як ви розумієте «службовий ethos» – особливу ціннісну установку публічного службовця? Чи відрізняється вона від загальнолюдських моральних принципів і в чому?

3. Яким є взаємозв'язок між морально-психологічним кліматом організації і якістю публічних послуг для громадян? Наведіть приклади позитивного і негативного впливу.

4. Що таке «психологічна безпека» і чому вона є важливою для моральної поведінки у публічній службі? Що може зробити керівник для формування такого середовища?

5. Концепція «слуга-лідера» (servant leadership) описує ідеальний тип керівника в публічному секторі. Наскільки ця модель є реалістичною в українському контексті? Які умови потрібні для її реалізації?

Групове завдання. Студенти об'єднуються у групи по 4–6 осіб. Кожна група повинна проаналізувати систему моральних принципів публічної служби та:

- визначити ключові цінності (служіння, справедливість, підзвітність, повага до гідності);
- проаналізувати можливі конфлікти між цими цінностями;
- запропонувати механізми їх узгодження у практичній діяльності;
- оцінити роль організаційного клімату у забезпеченні їх реалізації.

Форма представлення результатів: аналітична доповідь + презентація.

Методичні рекомендації. Звертати увагу на зв'язок між цінностями, поведінкою та реальними управлінськими рішеннями.

Індивідуальні завдання

Завдання 1. Термінологічне. Розкрийте зміст понять: публічна служба, служіння, моральна легітимність, мотивація до публічної служби (PSM), психологічна безпека.

Завдання 2. Аналітичне. Проаналізуйте, чому формальне дотримання законодавства не завжди забезпечує морально легітимні управлінські рішення.

Завдання 3. Ситуаційне (з варіантами відповідей)

Ситуація: Публічний службовець формально виконав усі вимоги процедури, але його рішення призвело до очевидно несправедливого результату для громадянина.

Варіанти відповіді:

- а) службовець діяв правильно, адже дотримався закону;
- б) ситуація свідчить про відсутність моральної легітимності рішення;
- в) відповідальність лежить виключно на законодавстві;
- г) такі ситуації є нормальними для публічного управління.

Завдання.

Оберіть правильну відповідь та обґрунтуйте її.

Змістовий модуль 2. Етика та доброчесність в публічній сфері

Тема 2.1. Ціннісно-нормативна модель особистості публічного службовця

Зміст теми: Ціннісно-нормативна модель особистості публічного службовця відображає уявлення про те, яким має бути службовець не лише з точки зору функцій, але й як особистість – носій цінностей, чеснот і професійної відповідальності. Доброчесність публічної служби формується не лише через зовнішні норми, а насамперед через внутрішню ціннісну ідентичність службовця.

Особистість публічного службовця розглядається як багатовимірна система, що включає когнітивний, ціннісно-мотиваційний, поведінковий та характерологічний компоненти. Важливу роль відіграє «ціннісна ідентичність» – усвідомлення себе як служителя суспільства, що визначає поведінку навіть за відсутності зовнішнього контролю.

Етично-моральні компетентності охоплюють знання, уміння та установки, необхідні для прийняття рішень у складних ситуаціях. Вони включають здатність ідентифікувати етичні проблеми, аналізувати конфлікти цінностей, діяти відповідально та зберігати неупередженість. Оцінювання цих компетентностей здійснюється через кейс-методи, оцінювання «360 градусів», портфоліо та психометричні інструменти.

Важливим елементом моделі є громадянські чесноти – справедливість, чесність, розсудливість, мужність, поміркованість і доброзичливість. Вони формують внутрішній моральний компас службовця та забезпечують доброчесну поведінку без зовнішнього примусу.

Професіоналізм публічного службовця поєднує технічну компетентність із ціннісною орієнтацією на служіння суспільству. Він передбачає безперервний

розвиток, рефлексивну практику та здатність навчатися на власному досвіді. Водночас можливі деформації – бюрократизм і професійне вигорання.

Окрему роль відіграють категорії відповідальності, честі та гідності, які формують внутрішній механізм саморегуляції. Толерантність як професійна характеристика передбачає дотримання принципу недискримінації, управління упередженнями та забезпечення рівного ставлення до всіх громадян.

Питання для обговорення

1. Що таке «ціннісна ідентичність» публічного службовця і чому вона є важливішим гарантом доброчесності, ніж знання правил? Яким чином її можна формувати через відбір і навчання?

2. Яку роль відіграє «мужність переконань» у реальній практиці публічної служби? Наведіть приклади ситуацій, де ця чеснота є вирішальною, і обговоріть, що може сприяти або перешкоджати її прояву.

3. Чим «справжній» професіоналізм відрізняється від «сертифікованого»? Що таке «рефлексивна практика» і як вона реалізується у повсякденній роботі публічного службовця?

4. Як розумієте принцип «службової честі» стосовно публічних службовців? Чи є він актуальним для сучасної публічної служби в Україні? Що може зміцнити або підірвати «честь корпусу»?

5. Чи є «толерантність» поняттям, що має межі? Як публічний службовець має діяти у ситуації, де його особисті переконання суперечать законним правам особи, якій він зобов'язаний надати послугу?

Групове завдання. Студенти об'єднуються у групи по 4–6 осіб. Кожна група повинна:

- визначити структуру особистості публічного службовця (когнітивний, ціннісний, поведінковий, характерологічний компоненти);
- проаналізувати ключові етично-моральні компетентності;
- визначити перелік громадянських чеснот та їх практичне значення;
- запропонувати модель розвитку особистості публічного службовця в органі влади.

Форма представлення результатів: аналітична доповідь + презентація.

Методичні рекомендації. Звертати увагу на взаємозв'язок між цінностями, компетентностями та реальною поведінкою.

Індивідуальні завдання

Завдання 1. Термінологічне. Розкрийте зміст понять: ціннісна ідентичність, етично-моральні компетентності, професіоналізм, рефлексивна практика, толерантність.

Завдання 2. Аналітичне. Проаналізуйте, чому внутрішня мотивація до публічної служби є більш ефективним фактором доброчесності, ніж зовнішній контроль.

Завдання 3. Ситуаційне. Ситуація: Публічний службовець формально дотримується всіх правил, але уникає складних рішень і перекладає відповідальність на колег.

Варіанти відповіді:

- а) це свідчить про високий рівень професіоналізму;
- б) це приклад формального підходу без ціннісної ідентичності;
- в) така поведінка є нормальною;
- г) відповідальність не входить до компетенцій службовця.

Завдання.

Оберіть правильну відповідь та обґрунтуйте її.

Тема 2.2. Організаційна культура публічних службовців

Зміст теми: Організаційна культура є ключовим, хоча часто неформалізованим чинником, що визначає реальну поведінку публічних службовців. Вона формує неписані правила, уявлення про «нормальну» поведінку та впливає на рішення у ситуаціях, які не регулюються чіткими нормами. Саме культура визначає, чи працюватимуть формальні антикорупційні механізми, чи залишаться декларативними.

Згідно з моделлю Едгара Шейна, організаційна культура має три рівні: артефакти (видимі прояви), задекларовані цінності та базові припущення. Найглибший рівень – базові переконання – визначає реальні поведінкові стандарти. Етичний компонент пронизує всі рівні культури і формує «культуру доброчесності» лише за умови їх узгодженості.

Організаційна культура впливає на поведінку через соціальне навчання, систему заохочень і покарань, процеси соціалізації та символічні практики. Особливо важливу роль відіграє поведінка керівників як рольових моделей. Культура може як підтримувати доброчесність, так і відтворювати патології – «культуру мовчання», формалізм або уникнення відповідальності.

Важливим є також морально-психологічний клімат – рівень довіри, відкритості та психологічної безпеки в організації. Горизонтальні відносини між колегами та вертикальні взаємини з керівництвом визначають реальну готовність службовців діяти доброчесно.

Комунікація з громадянами розглядається як моральна практика, що має базуватись на принципах поваги до гідності, зрозумілості, рівності та неупередженості. Особливу роль відіграє етична поведінка у конфліктних ситуаціях.

У підсумку, організаційна культура є системним явищем, що визначає ефективність публічної служби і рівень її доброчесності.

Питання для обговорення

1. Яким чином три рівні організаційної культури (артефакти, цінності, базові припущення) взаємодіють між собою у формуванні або підживленні культури доброчесності? Наведіть приклади з практики публічного управління в Україні.

2. Що таке «культура мовчання» і чому вона є небезпечною для доброчесності публічної служби? Які конкретні заходи можуть сприяти її подоланню?

3. Які принципи лежать в основі етичного спілкування між публічним службовцем і громадянином? Наведіть приклади ситуацій, де ці принципи є особливо важливими або ризикованими для порушення.

4. Що таке «токсичне лідерство» і яким чином воно впливає на морально-психологічний клімат організації? Які механізми можуть обмежити його деструктивний вплив?

5. Як «слуга-лідер» будує відносини з підлеглими порівняно з «класичним» ієрархічним керівником? Наведіть конкретні поведінкові відмінності і обговоріть, чи є ця модель реалістичною в умовах публічної служби.

Групове завдання. Студенти об'єднуються у групи по 4–6 осіб. Кожна група повинна:

- проаналізувати організаційну культуру умовного або реального органу влади;
- визначити її тип (кланова, ієрархічна, ринкова, адхократична);
- оцінити рівень «культури доброчесності»;
- виявити наявні культурні патології (мовчання, формалізм, уникнення відповідальності);
- запропонувати заходи трансформації культури.

Форма представлення результатів: аналітична доповідь + презентація.

Методичні рекомендації. Звертати увагу на невідповідність між задекларованими цінностями і реальною поведінкою.

Індивідуальні завдання

Завдання 1. Термінологічне. Розкрийте зміст понять: організаційна культура, культура доброчесності, морально-психологічний клімат, токсичне лідерство, психологічна безпека.

Завдання 2. Аналітичне. Проаналізуйте, чому навіть досконале законодавство не забезпечує доброчесність без належної організаційної культури.

Завдання 3. Ситуаційне. Ситуація: У колективі органу влади всі знають про неетичну поведінку керівника, але жоден працівник не повідомляє про це через страх негативних наслідків.

Варіанти відповіді:

- а) це нормальна ситуація для будь-якої організації;
- б) це приклад культури мовчання;
- в) відповідальність лежить лише на керівнику;
- г) ситуація не впливає на ефективність органу.

Завдання.

Оберіть правильну відповідь та обґрунтуйте її.

Тема 2.3. Формування етично-моральних основ публічної служби: зарубіжний та вітчизняний досвід

Зміст теми: Формування етично-моральних основ публічної служби залежить від поєднання інституційних, культурних, політичних і зовнішніх чинників. Етика публічного управління не є універсальною – вона формується в контексті історичного розвитку, адміністративних традицій та рівня демократичної зрілості суспільства.

Ключовими чинниками розвитку є якість інституцій (верховенство права, незалежність судів), культурні установки суспільства щодо корупції, а також зовнішній вплив міжнародних організацій і інтеграційних процесів. Для України особливо важливим є євроінтеграційний фактор як «якір реформ».

Існують різні моделі розвитку систем доброчесності: поступова інституціоналізація (Скандинавські країни) та «шокові» реформи (США після Уотергейту, Україна після 2014 року). Успішні системи поєднують незалежні інституції, узгоджені стимули та взаємодію держави і суспільства.

Американська модель характеризується жорстким нормативним регулюванням, розгалуженою системою контролю (ОГЕ, декларації), але має ризик формалізації. Європейські моделі є більш різноманітними: скандинавська – ціннісно орієнтована, нідерландська – інтегральна, германська – правова та формалізована.

Україна перебуває у стані трансформації: від пострадянських практик до сучасної моделі доброчесності. Після 2014 року відбулися системні реформи (НАБУ, НАЗК, ProZorro), однак зберігаються суперечності у ціннісних орієнтаціях.

Важливим чинником є мотивація публічних службовців, зокрема концепція PSM (мотивація служіння суспільству), яка є більш стійкою основою доброчесності, ніж зовнішній контроль. Службовий етикет виступає практичним проявом етичних норм у щоденній діяльності.

Питання для обговорення

1. Які чинники зумовили різні траєкторії розвитку публічної служби у США і Скандинавських країнах? Яка модель є більш адаптованою до умов України і чому?
2. У чому полягають основні уроки і застереження від «копіювання» систем управління етикою інших країн? Які елементи американської або нідерландської систем є найбільш цінними для запозичення Україною?
3. Якими є основні чинники, що стримують або прискорюють трансформацію ціннісних орієнтацій публічних службовців в Україні? Яким є Ваше власне спостереження за динамікою цих цінностей?
4. Що таке PSM і чому вона є важливим елементом системи мотивації? Які організаційні і суспільні умови сприяють або перешкоджають її розвитку?
5. Яку роль відіграє службовий етикет у формуванні культури доброчесності? Наведіть приклади ситуацій, де порушення норм етикету є одночасно проявом неповаги до цінностей публічної служби.

Групове завдання. Студенти об'єднуються у групи по 4–6 осіб. Кожна група повинна:

- порівняти дві моделі публічної служби (наприклад, США та скандинавську або Україну та країни ЄС);
- визначити їх сильні та слабкі сторони у сфері доброчесності;
- проаналізувати можливості адаптації зарубіжного досвіду в Україні;
- сформулювати практичні рекомендації для розвитку етичної системи публічної служби в Україні.

Форма представлення результатів: аналітична доповідь + презентація.

Методичні рекомендації. Звертати увагу на контекст (історичний, культурний), а не лише на формальні інститути.

Індивідуальні завдання

Завдання 1. Термінологічне. Розкрийте зміст понять: публічна служба, етика публічного управління, PSM (мотивація до публічної служби), інституційна спроможність, службовий етикет.

Завдання 2. Аналітичне. Проаналізуйте, чому механічне запозичення зарубіжного досвіду у сфері публічного управління може бути неефективним.

Завдання 3. Ситуаційне. Ситуація: Орган державної влади запровадив нові антикорупційні правила за зразком країни ЄС, але фактично вони не виконуються на практиці.

Варіанти відповіді:

- а) правила є ефективними незалежно від їх виконання;
- б) це приклад формального запозичення без культурної адаптації;
- в) проблема полягає лише у недостатньому контролі;
- г) такі ситуації є нормальними для реформ.

Завдання.

Оберіть правильну відповідь та обґрунтуйте її.

Тема 2.4. Доброчесність на публічній службі

Зміст теми: Доброчесність є базовим, системоутворюючим поняттям у сфері публічної служби, що виходить за межі формальних норм і виступає фундаментом усієї системи управління. Вона означає цілісність поведінки – відповідність між задекларованими цінностями і реальними діями, незалежно від наявності контролю.

На відміну від корупції як «руйнування» системи, доброчесність є її збереженням і зміцненням. Вона включає моральну чутливість (здатність розпізнавати етичні проблеми), моральне судження (здатність приймати правильні рішення), моральну поведінку (здатність діяти відповідно до цих рішень) та послідовність як ключову характеристику довіри.

Доброчесність є не просто бажаною, а необхідною умовою функціонування публічної служби. Вона забезпечує довіру громадян до держави, формує легітимність влади та підвищує ефективність управління. Відсутність

доброчесності призводить до «пастки недовіри», яка підриває спроможність держави виконувати свої функції.

Розбудова доброчесності здійснюється на кількох рівнях: індивідуальному, організаційному, системному та суспільному. Цей процес має як вертикальний вимір (через норми та інституції), так і горизонтальний (через взаємодію держави, суспільства і міжнародних партнерів). Концепція «спіралі доброчесності» описує самопідсилюючий ефект позитивних змін.

Управління доброчесністю є системною діяльністю, що включає нормативний, контрольний і розвивальний компоненти. Воно реалізується як безперервний цикл: від аналізу ризиків до моніторингу та коригування політики.

Запобіжники доброчесності охоплюють структурні та процедурні механізми: принцип «чотирьох очей», розмежування функцій, цифровізацію, прозорість процедур. Важливим елементом є підтримка доброчесних службовців – захист викривачів, гарантії відмови від незаконних наказів та публічне визнання доброчесної поведінки.

Система інструментів забезпечення доброчесності включає правові, інституційні, організаційні, освітні та технологічні механізми, ефективність яких визначається їх узгодженістю та взаємним підсиленням.

Питання для обговорення

1. Чому «доброчесність» є семантично відмінною від «відсутності корупції»? Яким є змістовне збагачення, що вносить цей концепт у порівнянні з антикорупційним підходом?

2. Яким чином «спіраль доброчесності» і «спіраль корупції» відрізняються за механізмами своєї дії? Які конкретні кроки дозволяють «розірвати» хибний цикл і «запустити» позитивний?

3. Порівняйте три стратегії управління доброчесністю (відповідності, цінностей, середовища). Яка з них є найбільш застосовною до поточного стану публічної служби в Україні? Чому – і які елементи інших стратегій мають бути включені?

4. Що таке «чотири очей» принцип і «розмежування функцій» як структурні запобіжники? Наведіть приклади ситуацій у публічній службі, де їх відсутність є ризиком.

5. Яким є Ваш особистий «заповіт доброчесності» як майбутнього або діючого публічного службовця? Які три конкретні принципи або правила Ви берете за особистий орієнтир із цього курсу?

Групове завдання. Студенти об'єднуються у групи по 4–6 осіб. Кожна група повинна:

- проаналізувати систему забезпечення доброчесності в Україні;
- визначити ключові інструменти (правові, організаційні, технологічні);
- оцінити їх ефективність;
- виявити «вузькі місця» системи;
- запропонувати комплексні заходи підвищення доброчесності.

Форма представлення результатів: аналітична доповідь + презентація.

Методичні рекомендації. Звертати увагу на взаємозв'язок між інструментами та їх реальним застосуванням.

Індивідуальні завдання

Завдання 1. Термінологічне. Розкрийте зміст понять: доброчесність, моральна чутливість, моральне судження, управління доброчесністю, підзвітність.

Завдання 2. Аналітичне. Проаналізуйте, чому доброчесність є необхідною умовою ефективності публічного управління.

Завдання 3. Ситуаційне. Ситуація: В органі влади створено всі необхідні антикорупційні механізми, але службовці продовжують діяти неетично.

Варіанти відповіді:

- а) механізми працюють ефективно;
- б) відсутня культура доброчесності;
- в) проблема лише у законодавстві;
- г) це не впливає на систему управління.

Завдання.

Оберіть правильну відповідь та обґрунтуйте її.

Тема 2.5. Етичні виміри ефективності публічної служби

Зміст теми: Етичні виміри ефективності публічної служби пов'язані з необхідністю не лише формування, а й оцінювання та контролю етичної поведінки. Будь-яка система доброчесності є ефективною лише тоді, коли існують механізми перевірки її реального функціонування. Оцінювання дозволяє виявити, чи відповідають задекларовані принципи фактичній поведінці службовців.

Оцінювання етичних складових здійснюється на індивідуальному, організаційному та системному рівнях. Воно базується на поєднанні кількісних (опитування, статистика, індикатори) і якісних (інтерв'ю, кейси, аналіз культури) методів. При цьому важливо враховувати обмеження – соціально-бажані відповіді, формальну «маску відповідності», вплив спостереження на поведінку.

Формування етично-моральних основ публічної служби відбувається за певним алгоритмом: діагностика → нормативна база → інституційні механізми → розвиток культури → технологічні рішення → залучення зовнішніх акторів → моніторинг і коригування. Цей процес має циклічний характер і потребує постійного оновлення.

Концептуальна модель для України враховує специфічний контекст – воєнний стан, євроінтеграційні процеси та наявність сформованої антикорупційної інфраструктури. Основними пріоритетами є зміцнення інституцій, перехід від формального дотримання до культури доброчесності, цифровізація та активне залучення суспільства.

Контроль у сфері доброчесності розглядається як багаторівнева система, що включає внутрішній, зовнішній та суспільний контроль. Він має поєднувати превентивні та корекційні механізми і спрямований не лише на покарання, а й на підтримку доброчесної поведінки.

Етичний моніторинг і етичний аудит є ключовими інструментами оцінювання. Моніторинг забезпечує постійне відстеження стану системи, тоді як аудит – глибоку незалежну оцінку. Їх поєднання дозволяє забезпечити ефективне управління доброчесністю.

Питання для обговорення

1. Яким чином «проблема соціально-бажаних відповідей» впливає на методологію оцінювання доброчесності? Які методи дозволяють знизити цю проблему?

2. Яким чином «алгоритм формування» перетворюється з лінійного на циклічний у реальній практиці? Наведіть приклад того, як «діагностика» може змінити напрями попередньо запланованих дій.

3. Чому «незалежність» є ключовим параметром ефективності контрольних органів? Які конкретні механізми забезпечення незалежності антикорупційних органів є найбільш важливими?

4. Чим відрізняється «традиційний фінансовий аудит» від «етичного аудиту»? Які елементи системи залишаються поза увагою фінансового аудиту?

5. Запропонуйте систему з трьох ключових індикаторів для моніторингу стану доброчесності у конкретному органі влади. Обґрунтуйте їх вибір.

Групове завдання

Завдання.

Студенти об'єднуються у групи по 4–6 осіб. Кожна група повинна:

- розробити систему оцінювання доброчесності для умовного органу влади;
- визначити ключові індикатори (вхідні, процесні, результатні);
- запропонувати механізми етичного моніторингу;
- змодельювати проведення етичного аудиту;
- сформулювати рекомендації за результатами оцінювання.

Форма представлення результатів: аналітична доповідь + презентація.

Методичні рекомендації. Звертати увагу на взаємозв'язок між індикаторами та управлінськими рішеннями.

Індивідуальні завдання

Завдання 1. Термінологічне. Розкрийте зміст понять: етичний моніторинг, етичний аудит, індикатори доброчесності, внутрішній контроль, підзвітність.

Завдання 2. Аналітичне. Проаналізуйте, чому оцінювання є необхідною умовою ефективного управління доброчесністю.

Завдання 3. Ситуаційне. Ситуація: В органі влади регулярно проводяться навчання з доброчесності, але реальна поведінка службовців не змінюється.

Варіанти відповіді:

- а) система працює ефективно;
- б) має місце «маска відповідності»;
- в) проблема лише у відсутності контролю;
- г) навчання не впливають на доброчесність.

Завдання.

Оберіть правильну відповідь та обґрунтуйте її.

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

Основна література:

1. Василевська Т. Е. Етика в публічній службі : підручник. Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. Київ : НАДУ, 2018. 255 с.
2. Дзяна Г. О. Комунікації в публічному управлінні: навч. посібник / Г.О Дзяна. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2024. 224 с.
3. Калюжка Н. С. Етика професійного і ділового спілкування : навч.-метод. посіб. Держ. ВНЗ «Переяслав-Хмельниц. держ. пед. ун-т ім. Григорія Сковороди». Київ : Гуляєва В. М., 2021. 227 с.
4. Камінська Н. В. Доброчесність: соціально-правовий зміст і значення для сучасних реформ. *Філософські та методологічні проблеми права*. 2023. № 2 (26). С. 32–41. DOI: <https://doi.org/10.33270/02232602.32>
5. Копил-Філатова Т.В. Сучасні виклики забезпечення ефективної та відповідальної державної служби. *Journal of Discourse*. 2024. №2. [https://doi.org/10.33930/ed.2019.5007.48\(1-3\)-7](https://doi.org/10.33930/ed.2019.5007.48(1-3)-7)
6. Корчак Н. М. Доброчесність як інструмент розвитку правосвідомості публічних службовців в умовах реформування державної служби. *Аспекти публічного управління*. 2023, Том 11. № 4. С. 82–88.
7. Корчак Н. М., Пархоменко-Куцевіл О. І. Доброчесність державного службовця : етичний та юридичний виміри. *Юридичний вісник*. 2021. 2 (59). С. 78–84.
8. Пержун В. Формування управлінської культури публічних службовців у сучасній Україні : монографія / Навч. -наук. ін-т публ. упр. та держ. служби Київ. нац. ун-ту ім. Т. Шевченка. Чернівці : Чернів. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича : Рута, 2021. 319 с.
9. Посібник для керівників державної служби / [Ю. Лихач (кер. авт. колективу), М. Канавець, Р. Попов, А. Малюга, Н. Шамрай, С. Гербеда, А. Мацокін та ін.; за заг. ред. Н. Алюшиної]. Київ : ТОВ «ВІСТКА». 2020. 422 с.
10. Сорокіна Н. Г. Морально-етичні основи публічної служби в умовах трансформації влади в Україні : монографія. Дніпро : Грані, 2020. 224 с.
11. Сорокіна Н. Г. Особливості ціннісних орієнтацій публічних службовців в сучасних умовах реформування публічної служби. *Публічне адміністрування та національна безпека*. 2020. № 2. С. 7–13.
12. Сорокіна Н. Г. Формування морально-етичних основ публічної служби в Україні. *Аспекти публічного управління*. 2020. Т. 8, № 6. С. 90–97.
13. Сорокіна Н. Г. Концептуальна модель формування морально-етичних основ публічної служби. *Держава та регіони. Серія: Публічне управління і адміністрування*. 2022. № 1. (75). С. 33–41. URL: <https://ir.nmu.org.ua/server/api/core/bitstreams/f4f378b3-317d-4369-8d85-c45c1c337d3e/content>
14. Хомишин І. Доброчесність як складова діяльності публічних посадових осіб у контексті боротьби з корупцією. *Вісник національного університету «Львівська політехніка»*. Серія : *Юридичні науки*. 2021. № 4 (32). С. 62–67.

15. Чеченко, К. О. Принцип доброчесності державної служби : етимологія та генеза морально-етичної норми. *Київський часопис права*. 2022. № 1. С. 143-151.

Допоміжна література:

1. Бігун В. С. Доброчесність як юридичний термін і сенс. *Часопис Київського університету права*. 2019. № 1. С. 25–26.

2. Войтенко А. Б., Якобчук В. П., Пугачова Н. С. Професійна етика державного службовця в контексті ефективності публічного управління. 2020. № 2.

3. Даниленко Ю. С. Правила етичної поведінки державних службовців: поняття і сутність. *Вісник Чернівецького факультету Національного університету «Одеська юридична академія»*. 2019. № 2. С. 54–63.

4. Етична абетка державних службовців. НАДС. URL : <https://www.youtube.com/watch?v=Y-Ve6qpXdf0&list=PLaJadHc6CtAdcSizJdY9u8W-EJv7bUbBT>

5. Європейський кодекс поведінки для всіх осіб, які залучені до місцевого та регіонального врядування. URL : <https://rm.coe.int/168071b2e5>

6. Камінська, Н. Доброчесність: соціально-правовий зміст і значення для сучасних реформ. *Філософські та методологічні проблеми права*. 2023. № 2 (26). С. 32–41.

7. Міжнародний кодекс поведінки державних посадових осіб ООН; Міжнародний документ від 23.07.1996. URL : http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/995_788.

8. Самсонова В. В., Кудінова І. П., Шевченко Н. Ю. Етичні механізми управління професійною поведінкою. *Інвестиції : практика та досвід*. 2024. № 3. С. 64–70.

Інформаційні джерела та Internet-ресурси:

1. <https://www.rada.gov.ua/>

2. <https://www.kmu.gov.ua/>

3. <https://www.president.gov.ua/>

4. <https://prosvita.nazk.gov.ua>.

5. <http://www.nads.gov.ua>

6. https://courses.prometheus.org.ua/courses/course-v1:Prometheus+IAP101+2019_T3/about

7. <https://pdp.nacs.gov.ua/courses/etyka-spilkuvannia-i-dilovyi-etyket-derzhavnoho-sluzhbovtzia>

8. <https://rm.coe.int/168071b2e5>

9. <https://eduhub.in.ua/courses/etika-ta-etichni-standarti-v-demokratichnomu-vryaduvanni>